

збитків. Коефіцієнт субституції витрат складає приблизно 3.

Отже, доцільно реалізувати проектний варіант як висококонкурентний з точки зору витрат.

Таким чином, оптимізація рівня транспортних витрат в “галузевій” площині вимагає врахування чинників формування перевізних ставок та обґрунтованих принципів ціноутворення на ринку транспортних послуг, оптимізація рівня транспортних витрат в “логістичній” площині вимагає виявлення істотних залежностей “trade off” між складовими логістичних витрат та знаходження мінімального рівня повних логістичних витрат, а оптимізація рівня транспортних витрат на корпоративному рівні вимагає врахування змін витрат та ефекту в інших сферах діяльності організацій, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, дослідження і розвиток.

1.Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarządzanie logistyczne. – Warszawa: PWE, 2002. – 734 s.

2.Christopher M. Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. – PCDL, Warszawa, 2000. – 360 s.

3.Логистика: Уч. пособие / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА, 1997. – 327 с.

4.Kompendium wiedzy o logistyce/ Pod redakcją Elżbiety Gołębskiej. – Warszawa, Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. – 315 s.

5.Beier Fr., Rutkowski Kr. Logistyka. SGH, Warszawa, 1993. – 360 s.

Отримано 19.04.2004

УДК 658.8

Н.І.ЧУХРАЙ

Національний університет „Львівська політехніка”

СУЧАСНА ЛОГІСТИКА:

НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Розглядаються нові парадигми в управлінні підприємством в контексті сучасних мегатенденцій. Обґрунтовується роль обслуговування споживача з позицій маркетингу і логістики. Окреслюються напрямки розвитку логістичних прийомів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні мегатренди, які обумовлюють істотні зміни у світовій економіці, формулюють нові виклики перед підприємствами, очікуючи від останніх трансформації підходів управління господарською діяльністю у сучасні. Мова йде, по-перше, про реалізацію нового системного розуміння механізмів функціонування ринку і отримання на цій основі ефекту синергії кооперованих підприємств структурних одиниць; по-друге, забезпечення гнучкості підприємства за рахунок еластичності потокових процесів, по-третє, орієнтацію діяльності підприємства на розв’язання проблем споживачів та пропозиції широкого кола послуг з

метою диференціації товарів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим завданням досягнення конкурентоспроможності є пошук нових резервів у підприємницькій діяльності, зокрема у сфері переміщення матеріальних потоків. Логістика, яка не обмежується масштабами організації, а займає унікальну позицію, пов'язуючи організацію із зовнішніми постачальниками з однієї сторони, і замовниками і споживачами з іншої, пропонує новий теоретико-концептуальний і практичний підхід до співпраці з контрагентами ринку. Мова йде про питання формування ланцюга поставок яке висвітлено у працях зарубіжних вчених М.Крістофера [9], Д.Уотерса [1], М.Линдерса, Х.Мирона [4], а також вітчизняних науковців, зокрема Є.Крикавського [5], В.Николайчука [8]. Водночас, вимагають подальшого розвитку питання ефективного функціонування всіх елементів ланцюга поставок та удосконалення інструментарію логістики в контексті сучасних вимог щодо надійності, гнучкості реагування та партнерства.

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем сучасної логістики обумовлює постановку таких задач:

- виявити нові парадигми в управлінні підприємством, обумовлені розвитком сучасних мегатенденцій у світовій економіці;
- обґрунтувати нові можливості і виклики, які виникають у цьому зв'язку перед сучасною логістикою насамперед у сферах комунікацій підприємства, обслуговування споживача, формування ланцюга поставок, партнерства з постачальниками та клієнтами.

Об'єктом даного дослідження є інструментарій логістики, який відкриває нові можливості для підприємств у досягненні конкурентних переваг на товарних ринках.

1. *Нові парадигми в управлінні підприємством.* Виклики, що стоять перед сучасними підприємствами, відрізняються від тих, які існували в минулому. Бажаючи досягти стійких конкретних переваг, організації змушені орієнтуватись на нові парадигми в управлінні, які вимагають активного використання принципів логістики на практиці. Йдеться, поперше, про зміну орієнтації управлінського персоналу *„від функцій до процесів”*, що вимагає відмову від застарілих функцій керівника маркетингу, керівника виробництва або керівника постачання. Вимоги сьогодення ставлять потребу у широко орієнтованих інтеграторах, які досягають успіху на ринку через цілісне управління системи і людьми, і розв'язання проблем споживачів через прийняття інтегрованих рішень щодо матеріального потоку з управлінням операціями і поставками.

По-друге, спостерігається тенденція до переорієнтації діяльності організації *„від товару до споживача”*. Важливим чинником, який змі-

нює конкретне оточення, є існуюча на багатьох товарних ринках тенденція до їх трансформації у „ринку товарів” [1, с.27], яким притаманні слабка диференціація продуктів і висока можливість субстанції одного продукту іншим. Дослідження підтверджують, що замість прив’язування до конкретної марки певної категорії продуктів утворюють своєрідні „портфелі марок”, в рамках яких здійснюють вибір закупівлі [3, с.212]. У такому випадку головним чинником, який детермінує попит, стає реальна доступність продукту.

На інституціональних і промислових ринках також спостерігається зниження ролі продуктів і їх технічних характеристик на користь таких чинників, як час і гнучкість поставки [2, с.54]. Трактуючи якість та технічні характеристики товару як елементи „постійні”, тобто забезпечені виробником при прийнятті рішення про придбання споживач надає перевагу критеріям, які ґрунтуються на оцінці запропонованої послуги, а не самого продукту. Тому ефективними засобами на таких ринках є прискорення переміщення в ланцюзі поставок та гнучкість логістичної системи.

По-третє, пріоритети діяльності підприємства змінюються у напрямку „від трансакції до зв’язків”. У багатьох галузях практикується співпраця з „єдиним джерелом постачання”, що дозволяє покращувати якість товарів, розробляти і реалізовувати спільні інноваційні проекти, знижувати витрати, а також інтегрувати графіки виробництва і поставок. При цьому стосунки між покупцями ґрунтуються насамперед на засадах партнерства. З точки зору постачальника партнерство може становити тривалий вхідний бар’єр для конкурентів.

По-четверте, використання сучасних технологій дозволяє зміщувати увагу менеджерів „від запасів до інформації”, що обумовлюється входженням в нову еру „конкуренції ланцюгів поставок”. Сьогодні підприємство не може вже функціонувати як окремий і незалежний господарський суб’єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу. Виникає потреба у створенні таких систем доставки споживчої цінності, які більш результативно реагують на швидкозмінюване ринкове оточення і відповідають вимогам щодо надійності та зручності обслуговування. У цьому зв’язку до ланцюга поставок ставиться вимога щодо повної концентрації на досягненні спільних цілей.

2. *Обслуговування споживача: на стику маркетингу і логістики.* Традиційний підхід трактує маркетинг як управління комплексом маркетингу, або чотирма „Р” – продуктом, ціною, просуванням, а також збутом. Водночас, можна стверджувати, що в практиці маркетингової діяльності найбільша вага приділяється саме першим трьом „Р”, оскільки „місце”, яке швидше асоціюється з відомим правилом щодо наявнос-

ті „відповідного продукту у відповідному місці у відповідний час”, рідко вважається пріоритетним у основному потоці маркетингових рішень.

Тим часом, все частіше підприємства усвідомлюють важливість, а навіть пріоритетність дистрибуційної політики в діяльності підприємства, яка ґрунтується не тільки на ефективності процесів фізичного переміщення матеріального потоку, але й обслуговуванні споживачів. При скороченні життєвого циклу товарів, застосуванні практики „вчасних поставок” і перетворенні ринків продавців в ринки покупців, здатність організації до швидкого і гнучкого реагування на попит може забезпечити надзвичайно сильну конкурентну позицію.

Сьогодні на все більш численних ринках спостерігаємо зниження прихильності споживачів до марок і все сильнішу тенденцію до надання переваги немарочним „субститутам”. Оскільки технічні та технологічні відмінності між продуктами у багатьох сферах досягнути стає все складніше, утримання конкурентних переваг тільки завдяки продуктовим інноваціям стає неможливим. У цій ситуації саме обслуговування клієнта становить елемент, який вирізняє пропозицію підприємства на тлі пропозиції конкурентів [6, с.23].

На нашу думку, два чинники у значній мірі призвели до зростання ролі обслуговування клієнта як інструмента у боротьбі з конкурентами.

Одним з них є постійне зростання очікувань споживачів; споживачі в цілому світі сьогодні є більш вимогливі, ніж тридцять років назад. Це явище сьогодні спостерігається не тільки на світових ринках, але й на товарних ринках України. Як на споживчих, так і на промислових ринках, споживачі стають все більш знаючими і вимагають від продавців (постачальників) вищої якості, нижчих витрат і вищого рівня обслуговування. Промислові покупці, очікуючи вищого рівня обслуговування, переорієнтовують свою діяльність на систему виробництва типу „Just in time”.

Другим чинником є перетворення ринків в ринки „товарів” – це означає, що сила торгівельних марок зменшується по мірі того, як стандартизації підлягають технології, застосовані для виробництва конкуруючих продуктів, через що середньому покупцю все більш важко виловити значущі різниці між ними. В описаній ситуації на вибір клієнта може вплинути ціна або репутація фірми. Однак істотним елементом, який стає вирішальним у виборі постачальника (продавця), може бути „доступність” як елемент логістичного управління, який стає головним чинником успіху у конкретній боротьбі.

Оскільки сьогодні все більше ринків стає ринками „масових продуктів” (товарів) і покупець не в змозі побачити технічних різниць між окремими пропозиціями, виникає потреба позиціонувати свій товар на

ринку за допомогою інших елементів, які додають вартість. При цьому все частіше головним джерелом доданої вартості виявляється обслуговування клієнта.

Інакше кажучи, продукти не мають вартості до тих пір, доки не опиняться в руках покупця у певному часі і в певному місці. Безумовно, існує багато аспектів обслуговування клієнта, починаючи від доставки додому і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням, однак його основною метою завжди повинно бути підвищення споживчої „вартості” продукту. А найкраще цю „вартість” зміцнює в очах клієнта саме відповідне обслуговування [7, с.14]. У цей спосіб доходимо до проблеми диференціації комплексної пропозиції, тобто продукту і пакету послуг, які його супроводжують.

Слід зазначити, що досягнення конкурентної переваги завдяки досконалому обслуговуванню відбувається не за допомогою слоганів або дорогих програм на зразок „customer care”, а скоріше комбінації докладно продуманої стратегії обслуговування, відповідно розроблених систем поставок, а також залучення всього персоналу, починаючи від генерального директора до рядового працівника. Отже, досягнення широко трактованої досконалості у сфері обслуговування є можливим насамперед завдяки чітко інтегрованій логістичній стратегії.

Слід зазначити, що досягнення конкурентної переваги завдяки досконалому обслуговуванню відбувається не за допомогою слоганів або дорогих програм на зразок „customer care”, а скоріше комбінації докладно продуманої стратегії обслуговування, відповідно розроблених систем поставок, а також залучення всього персоналу, починаючи від генерального директора до рядового працівника. Отже, досягнення широко трактованої досконалості у сфері обслуговування є можливим насамперед завдяки чітко інтегрованій логістичній стратегії.

У результаті сильного і взаємного впливу технологічного розвитку і зростаючих вимог клієнтів виникають нестабільні ринки, на яких продукти стають застарілими майже в момент, коли з’являються у продажу. Прикладом таких ринків в Україні є ринок персональних комп’ютерів, ринок терміналів стільникового зв’язку, на яких спостерігається стрімкий розвиток технології, під впливом яких спочатку швидко створюються нові товари, після чого так само швидко ці товари виявляються морально застарілими вже на момент представлення до продажу наступної генерації товару.

Істотне скорочення життєвого циклу товару створює серйозні проблеми для управління логістикою, оскільки при цьому вимагається скорочення часу реалізації логістичних операцій, що, у свою чергу, вимагає переосмислення деяких базових понять в логістиці. Зокрема, на нашу

думку, для високотехнологічних галузей *реальний час реалізації замовлення* – це час, потрібний для проектування продукту, постачання сировини і матеріалів, виробництва і доставки готового товару на ринок. Використання такої концепції стратегічного часу реалізації замовлення та результативне управління цим часом має змогу здобувати успіх в управлінні логістичними операціями.

Сьогодні у високотехнологічних галузях спостерігається ситуація, в яких життєвий цикл продукту є коротшим за стратегічний час його реалізації. Іншими словами, життєвий цикл продукту на ринку є більш коротким, ніж час, потрібний для його проектування, отримання усіх компонентів, виробництва і дистрибуції. Це явище несе за собою величезні наслідки як для процесів стратегічного планування, так і операційних заходів. В глобальному масштабі ця проблема підсилюється проблемою збільшення часу транспортування, обумовлену впливом процесів глобалізації та збільшення відстаней між суб'єктами господарювання.

Тому для досягнення успіху на динамічних ринках слід досягати прискорення переміщення матеріального потоку в ланцюзі поставок, а також підвищення гнучкості логістичної системи для швидкого реагування на ринкові зміни. Узагальнено можна стверджувати, що швидка реакція на потребу клієнта, ретельність в діяльності (надійність) і зв'язки з партнерами (так звані 3R: responsiveness, reliability, relationships) стають визначальними чинниками досягнення конкурентоспроможності в сучасних умовах. [10, с.47].

Зростання кількості найновіших розробок продукції, сировини і процесів і істотно ускладнює завдання промислового маркетингу у сфері постачання. У цьому зв'язку активізація технологічного фактору зумовлює зростання ролі розвитку постачальників у забезпеченні майбутніх поставок і обумовлює виникнення нових, нетрадиційних форм співпраці з постачальником, зокрема, зворотній маркетинг [4, с.339], що передбачає проявлення ініціативи зі сторони замовника, наприклад, працівників відділу матеріально-технічного постачання, і навіть у деяких випадках переконання потенційного постачальника у доцільності прийняття замовлення. Втім, зворотній маркетинг може використовуватись не тільки при реалізації інноваційних проектів, але й до вже існуючих постачальників, наприклад, коли існує невідповідність між очікуванням покупця та ефективністю постачальників. Розширення міжнародної торгівлі розширює межі кооперації і у свою чергу вимагає від підприємств ініціативних дій щодо розвитку зарубіжних джерел постачання.

На підставі дослідження тенденцій розвитку вітчизняного ринку та

світового економічного простору можна констатувати доцільність прискореного впровадження концепції логістики, використання якої забезпечує надійність поставок та гнучкість підприємства за рахунок еластичності потокових процесів, здатності їх адаптації до умов швидко змінюваного ринку. На ринках слабодиференційованих товарів істотним джерелом отримання конкурентних переваг стає логістичне обслуговування. Окремою вимогою сьогодення можна вважати необхідність розвитку партнерських стосунків з контрагентами ринку. Це завдання стає предметом дослідження не тільки маркетингу, але й логістики, оскільки прозорість інформаційних потоків у ланцюгу поставок, довіра і здатність до адаптації до ринкових змін є важливою передумовою ефективного функціонування ланцюгів поставок.

1. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 503 с.

2. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг і логістика: Навч. посібник. – Львів: Вид-во ДУ "Львівська політехніка", 1998. – 307 с.

3. Hutt M., Speh T. Business Marketing Management: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets. - 4th ed. – Orlando, Florida: Dryden Press, 1992. – 749 p.

4. Линдерс М., Мирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. – СПб.: ООО «Издательство «Полигон», 1999. – 768 с.

5. Крикавський Є.В. Логістика. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 1999. – 264 с.

6. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.

7. Мате Э. Послепродажное обслуживание / Пер. с франц. – М: "Прогресс "Универс", 1993. – 155 с

8. Николайчук В. Логистика в сфере распределения. – СПб: Питер, 2001. – 160 с.

9. Christofer M. Logistyka i zarządzanie lancuchem dostaw. Strategic obniz, kosztow i poprawy poziomu uslug. – Drelow, 2000. – 266 s.

10. W. Kempny D. Logistyczna obsluga klienta. – Warszawa: PWE, 2001. – 285 s.

Отримано 19.04.2004

УДК 656

А.П.КИРКИН, А.А.ПЕШКОВ

Придавський державний технічний університет, г.Мариуполь

ОСОБЕННОСТИ ДИНАМИКИ ПОТОКОВЫХ ПРОЦЕССОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Рассматриваются вопросы построения систем управления потоками в логистических системах с использованием виртуальных предприятий. Предложена системная модель решения задач системы управления. Разработана информационная модель системы управления и ее внутренняя структура.

Переход на рыночные отношения и тенденция экономического развития Украины показали необходимость применения логистических